

韩泰轮胎的发展战略分析

苏 博, 姚丽佳

[上海轮胎橡胶(集团)股份有限公司轮胎研究所, 上海 200072]

摘要: 介绍韩泰轮胎有限公司的发展战略。韩泰轮胎2015年度的目标是成为全球第五大轮胎企业。通过拓展全球研发中心和加强专利技术的开发和应用来提高产品研发能力以及扩大高端配套市场份额、扩张全球产能、对不同细分市场采取因地制宜的销售策略是韩泰轮胎发展的重要战备方针。

关键词: 韩泰轮胎有限公司; 轮胎企业; 轮胎产品; 轮胎市场

2014年度韩泰轮胎有限公司全球业绩向好, 在全球轮胎排行榜中列第7位, 销售额达到创纪录的68.68亿美元(约合7.75万亿韩元)。2014年度也是韩泰轮胎实现“5-1-1”中长期战略的关键年度, 要实现2015年度全球排名(以销售额计)第5位的轮胎企业, 中国无疑是其生产和销售增长的最大引擎。韩泰轮胎将采取一系列的措施来提高其产品的全球市场份额。

1 2015年度目标——成为全球第五大轮胎企业

韩泰轮胎“5-1-1”中期战略规划是指韩泰轮胎在2009年发布的旨在冲击全球轮胎企业第1阵营的目标。其中“5”代表2015年度韩泰轮胎成为全球第五大轮胎生产制造商; 第1个“1”代表全年营业利润达到10亿美元; 第2个“1”代表年产能突破1亿条。韩泰轮胎排名要升至第5位, 还需要较大的努力, 其中10亿美元的营业利润2013年已经实现, 1亿条的年产能还未达到, 但2013年度年产能已达到9300万条, 预计重庆工厂全面竣工后, 年产能可达1亿条。

中国不仅是整车增速最快的市场, 而且是轮胎增速最快的市场。2013年度, 韩泰轮胎在中国生产了3100万条轮胎, 乘用车轮胎产能利用率达到100%, 载重轮胎产能利用率在95%以上。2014年度韩泰轮胎在中国的销售量增长13%。

2014年重庆工厂第2期项目投产后, 乘用车轮

胎年产能达到600万条, 如何利用新增产能是韩泰轮胎当前最重要的任务。其次是树立品牌高端化形象, 2013年韩泰在欧洲成功配套奔驰S级、宝马5系和3系等高端车。在中国, 提高新增的600万条年产能的高端产品的比例也是韩泰轮胎当前的重要课题。中国目前是全球最大的高端车市场, 奔驰、宝马和奥迪3个品牌高端车销售量达到100万辆, 随着高端车市场份额增长, 高端配套轮胎需求量也将增长。

1.1 扩大高端配套市场份额

目前, 韩泰轮胎已在全球市场上配套了奔驰、宝马和奥迪三大高端车。在高端配套市场上, 跑气保用轮胎等高端轮胎的使用越来越多, 韩泰轮胎在中国市场上已经开发和生产了跑气保用轮胎, 韩泰轮胎占领高端轮胎市场的机会较大。

1.2 加强产品研发

打造一流的国际竞争力是韩泰轮胎全面创新的宗旨。中国汽车年产量已超过2000万辆, 再加上巨大的汽车保有量, 轮胎市场十分诱人。但中国轮胎市场的竞争也十分激烈。韩泰轮胎重视中国市场, 在中国的经营主旨是“生产适合中国消费者的产品”。轮胎与消费者生命直接相关, 同时中国空气污染问题亟待解决, 因此韩泰轮胎在中国的产品以滚动阻力低、摩擦力小、耐磨性能好为主要性能目标, 以此来减少汽车废物排放。

技术创新是韩泰轮胎全面创新的突破口。公

司加强研发投入,在浙江嘉兴建立了中国技术中心。该中心坚持从结构和配方设计开始全面考虑安全、环保两大因素,通过结构和配方的改进与优化,开发降低轮胎滚动阻力的新技术。近年来,韩泰轮胎的研发费用占销售额的比例达到3.5%。

(1) 研发中心的拓展

韩泰轮胎的研发机构从20世纪70年代在韩国的35人研发小组发展到现在分别在韩国、中国、德国、美国和日本的共计5个研发中心。2014年韩泰轮胎在韩国大田建立新的研发中心,以加速高性能轮胎的开发,满足顾客对优质轮胎的需求。这个研发中心于2016年竣工,将形成90个高科技实验室以及“智慧工作系统”平台,通过系统化操作来提高研发和生产效率。

(2) 专利技术的开发和应用

韩泰轮胎在专利收购方面处于全球领先地位。截至2013年底,韩泰轮胎在韩国本土拥有专利1630项,在其他国家拥有专利222项。韩泰轮胎知识产权稳定发展主要归因于其积极投资海外专利。在过去的3年,韩泰轮胎申请了很多关于非充气轮胎的专利,而非充气轮胎是未来轮胎的发展趋势。公司最近申请的专利主要为冬季轮胎和充气轮胎专利,以及降低轮胎磨损、新型胎面花纹、新型化合物材料及新加工工艺技术专利;今后一段时间将重

点进行绿色轮胎技术专利包括降低轮胎滚动阻力以及可回收新材料应用技术专利的开发。公司将继续应用高新专利技术和核心专利技术来推动生产的发展。

(3) Kontrol技术的应用

Kontrol 技术是韩泰轮胎的专有技术,用于控制产品的操纵性能、安全性能、驾乘舒适性能和环保性能,应用于轮胎开发、研究和生产过程中。

“K”表示“动能”,Kontrol 技术的理念是在车辆驾驶过程中驾驶者与车辆之间、车辆与路面之间以及驾驶者与路面状况之间交互反应。换句话说,轮胎在任何情形下都能良好控制。公司可进行终极驾驶试验,以优化轮胎的主要性能。

(4) 产品的设计创新

依靠技术创新,韩泰轮胎正致力于开发吸引全球客户的高品质轮胎。韩泰轮胎未来的产品将更为动态化、精细化和复杂化。韩泰轮胎的产品设计是基于“改进和动态”的理念,产品设计以满足驾驶人员要求为目的,给驾驶人员传达独特的使用理念和价值观。

韩泰轮胎从全新的角度进行多元化的创新设计。为适应科技的快速发展以及多样化的需求,公司制定了以未来需求为导向以及理想化的设计方针。韩泰轮胎开发的部分新概念轮胎如图1所示。



图1 韩泰轮胎的新概念轮胎

1.3 扩张全球产能

韩泰轮胎在印度尼西亚的工厂已竣工。该厂采用最先进的设施,年产能达到600万条,成为公司在东南亚的生产和销售基地。为了满足欧洲急剧增长的需求,韩泰轮胎开始了第3阶段的扩张。由于印度尼西亚工厂引领公司东南亚、北美和中东地区的生产增长,公司计划扩大印度尼西亚工厂产能。2013年韩泰轮胎宣布在美国田纳西州建立第8个全球生产基地。田纳西州工厂于2014年底破土动工,预计于2016年建成。韩泰轮胎计划建立遍布全球的生产基地,以巩固其作为世界级领先轮胎公司的地位。

2 市场布局

韩泰轮胎在韩国拥有1家子公司和26个销售点;公司全球总部设在中国,在中国有1家销售子公司和24个销售点;在欧洲有11家销售子公司;在美国有4家销售子公司和3家销售点;在中东、非洲和亚洲太平洋地区有5家销售子公司和5个销售点。韩泰轮胎在30多个国家设有销售子公司或/和销售点。这样的树状销售网络保证了韩泰轮胎为不同地区的顾客提供适合的产品。

此外,韩泰轮胎的采购中心设在欧洲(德国的汉诺威),采购子公司设在新加坡,这样可以满足韩泰轮胎对各种原材料的采购需求。

韩泰轮胎在韩国大田设有主要的研发中心,在中国嘉兴设有中国技术中心,在德国汉诺威设有欧洲技术中心,在美国阿克隆设有美国技术中心,在日本大阪设有技术联络办公室。

韩泰轮胎重点在韩国的大田市和锦山市,中国的江西、江苏和重庆,匈牙利,印度尼西亚的贝卡西设置了工厂。

(1) 韩国市场

韩泰轮胎通过举行安全驾驶活动、开发高端产品以及获取各种证书来巩固其在本土的市场领导地位。尽管市场不景气,韩泰轮胎在国内的市场份额仍居第1位。韩国总部的销售战略是“市场创新和品牌差异化”。为此,韩泰轮胎不断提升其品牌价值,实现多样化的服务和供应差异化的品牌产品。

(2) 中国市场

在中国,韩泰轮胎通过扩大高端汽车原配轮胎供应量、升级零售渠道以及扩大产能来提升其品牌形象和运营竞争力。具体举措是:①扩大原配轮胎供应量;②通过高质量的服务来拓展零售网络,拓宽乘用车轮胎和载重轮胎的分销渠道;③扩大三大基地生产包括从2012年开始投产的重庆工厂产能,尤其是重庆工厂开始仅生产载重轮胎,现又生产乘用车轮胎;④通过采取有效的市场宣传来增强其品牌形象,例如在中央电视台播出广告,向中国消费者展现公司和产品形象。

(3) 欧洲市场

韩泰轮胎通过推出高质量的产品来改变其在欧洲的高端产品组成。具体举措是:①在欧洲总部建立质量管理体系,使高质量产品成为其优势;②通过多样化媒体进行多种营销宣传,例如在多个国家电视上播出广告、赞助多种体育赛事、参加欧洲前沿汽车杂志机构举办的轮胎产品测试活动(在23个测试活动中被列为最值得推荐的产品)和大型展会[汉诺威国际商用车及零部件展(IAA)、德国埃森国际轮胎展(Essen Reifen)和莫斯科国际汽车沙龙(MIAS)等]。

(4) 美国市场

2013年韩泰轮胎通过积极的市场宣传和扩大零售网络获得了美国市场破纪录的销售业绩。具体举措是:①2012年9月美国对从中国进口的轮胎征收额外关税的特保政策到期,美国总部实时通过品牌多样化,同时扩大零售网络来应对其它低价进口产品,即通过优化每一个销售渠道的产品组合来实现分销的持续增长;②对关键产品的消费者实现连续促销;③美国总部建立并实施品牌价值战略。由于这些促进手段,韩泰轮胎的超高性能替换轮胎在美国的销量大幅上升。

(5) 加拿大和拉丁美洲市场

韩泰轮胎在加拿大西部的安大略省和温哥华发展了小规模零售合作伙伴网络以扩大其仓储式销售,同时在加拿大东部实现了多元化的销售渠道。在拉丁美洲,韩泰轮胎寻找新的销售伙伴来稳定销售,以减少外力造成的销售量下降。通过对各个销

售渠道进行价格监测,确定合适的销售价格,韩泰轮胎提高了在加拿大和拉丁美洲的市场份额。

(6) 中东、非洲和亚洲太平洋地区市场

在中东、非洲和亚洲太平洋地区,扩大澳大利亚地区产品销售是韩泰轮胎重要的发展战略之一。具体举措是:①通过推进分销网络,即新建仓库以及拓展零售网络实现了澳大利亚地区产品销售量大幅增长;②在伊拉克、苏丹、也门开拓了新的市场和销售基地,产品销售量出现新的增长势头。今后一段时间,韩泰轮胎将以澳大利亚和日本市场作为其核心战略市场,以确保其在中东、非洲和亚洲太平洋地区的效益持续增长:①不同的国家和地区采取不同的分销策略,公司三大核心零售策略是改进零售方针、建立和扩展零售业务基础设施、对零售市场进行战略性投资;②扩大新兴市场投资,建立一个量化销售网络,提高品牌知名度和客户忠诚度。

3 产品市场分析

2013年韩泰轮胎的全球销售量为9100万条,其中替换轮胎销售量占比62%,原配轮胎销售量占比38%。在替换轮胎销售量中,超高性能轮胎及高附加值轮胎销售量同比增长10%。

从全球市场来看,韩泰轮胎的销售量分布为:欧洲28.7%,中国21.4%,美国20.6%,韩国19.5%,中东、非洲和亚洲太平洋地区9.8%,全球

销售量分布较均衡。

从产品线来看,韩泰轮胎的乘用车轮胎销售量为8200万条,同比增长5.2%,其中替换轮胎销售量占比59%,原配轮胎销售量占比41%。在替换轮胎中,欧洲和北美地区销售量占比最高,达到了56%。进一步分析,超高性能乘用车轮胎销售量占比同比增长11%,销售量达到了2536万条,在提高韩泰轮胎利润中起到了决定性的作用。在超高性能乘用车轮胎中,替换轮胎占比51%,原配轮胎占比49%。

韩泰轮胎的超高性能轮胎销售量分布为:欧洲48%,北美地区21%,韩国12%,中国7%,亚洲太平洋地区5%,中东和非洲地区4%,拉丁美洲2%。

韩泰轮胎的载重轮胎细分市场销售量分布:欧洲23%,中国20%,韩国20%,北美地区13%,拉丁美洲10%,中东和非洲地区10%,亚洲太平洋地区5%。最值得注意的是,韩泰轮胎的载重轮胎在欧洲和亚洲太平洋地区销售量同比分别增长24%和22%。

4 结语

加强产品研发、扩大高端配套市场份额、扩张全球产能以及对不同细分市场采取因地制宜的销售策略是近期和今后较长时期韩泰轮胎发展的战略方针。

Development Strategy of Hankook Tire

Su Bo, Yao Lijia

[Tire Research Institute, Shanghai Tire and Rubber (Group) Co., Ltd., Shanghai 200072, China]

Abstract: In this article, the development strategies of Hankook Tire are presented. The 2015 target of Hankook Tire is to become the fifth largest tire company in the world. The main strategies are strengthening of research and development through expansion of global R&D center and focus on patentable technology, expansion of the high-end market share and global capacity, and adaptation of sales strategy for the local markets.

Keywords: Hankook Tire; tire company; tire; tire market